

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO**



TRABAJO DE POSGRADO

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ANÁLISIS FINANCIERO EN
UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL DE LA CONFECCIÓN EN LA ZONA FRANCA
AMERICAN PARK DE EL SALVADOR**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**PRESENTADO POR
LICENCIADA JACQUELINNE ELIZABETH BARRIENTOS HERNÁNDEZ**

**DOCENTE ASESOR
MAESTRO WILLIAM VIRGILIO ZAMORA GIRÓN**

OCTUBRE, 2024

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

RECTOR

DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA

VICERRECTORA ACADEMICA

M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. FRANCISCO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

SECRETARIO GENERAL

LICDA. ANA RUTH AVELAR VALLADARES

DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. CARLOS AMILCAR SERRANO RIVERA

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

DECANO

DR. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA

VICEDECANO

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

SECRETARIO

M.Sc. MARTA RAQUEL QUEVEDO CIERRA

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

Quisiera comenzar expresando mi más sincero agradecimiento a mi Docente Asesor de tesis, el Maestro William Zamora, cuya experiencia, paciencia y apoyo constante fueron fundamentales para la realización de este trabajo. Su guía no solo me proporcionó claridad académica, sino también motivación en momentos de duda. Su confianza en mí me impulsó a seguir adelante y superar los desafíos.

A mi familia, especialmente a mi madre y a mi hija, les agradezco profundamente su amor incondicional y su apoyo constante. Su fe en mí ha sido el motor que me permitió completar este camino, les agradezco por sus palabras de aliento, por su presencia y cariño, gracias por ser mi pilar en los momentos difíciles. Sin ustedes, este logro no habría sido posible.

A la Universidad de El Salvador, gracias por brindarme la oportunidad de crecer académica y profesionalmente. Mi gratitud también va al equipo Directivo de la Unidad de Postgrado, cuyo apoyo y disposición fueron esenciales para la culminación de esta tesis. Aprecié profundamente su confianza en mi trabajo y el ambiente de aprendizaje que me ofrecieron.

A mis amigos y compañeros, gracias por su compañía y apoyo en los momentos de estrés y alegría. Ustedes fueron mi red de contención y su amistad me ayudó a mantener el ánimo en los momentos más duros. Cada uno de ustedes contribuyó a que este proceso fuera más llevadero y significativo.

Finalmente, agradezco a todos los colegas y colaboradores que participaron en esta investigación. Su ayuda en la recopilación de datos, revisión de mi trabajo y valiosos comentarios enriquecieron este proyecto de maneras que jamás imaginé. Esta tesis es el resultado de un esfuerzo colectivo, y su colaboración fue crucial para su realización.

A todos, gracias por ser parte de este viaje.

Jacqueline Barrientos

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	x
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1. Delimitación del problema	13
1.2. Preguntas de investigación	14
1.3. Objetivos	15
1.4. Justificación de la investigación	16
1.5. Cobertura y Alcance	17
CAPÍTULO II:	18
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	18
2.1. Antecedentes del problema.....	19
2.2. Teorías y conceptos utilizados.....	21
2.2.1. La gestión financiera	21
2.2.2. La organización de la función financiera	21
2.3. Marco jurídico	24
2.2.3. Evolución de la gestión financiera.....	25
2.2.4. El análisis financiero	26
2.2.5. Los objetivos del análisis financiero	27
2.2.6. Liquidez.....	27
2.2.7. Rentabilidad.....	28
2.2.8. Estados financieros clave	28
2.2.9. Las razones financieras	29
2.3. Marco jurídico	29
2.4. Contextualización	31

CAPÍTULO III:.....	34
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.1. Tipo de investigación realizada	35
3.1.3. Tiempo de la búsqueda de información	35
3.1.4. Contexto de búsqueda de la información	35
3.2. Población en estudio	35
3.2.1. Población	35
3.2.2. Muestra.....	36
3.2.3. Fuentes de información	36
3.3. Técnicas e instrumentos para la investigación	36
3.4. Hipótesis o supuestos de la investigación	36
3.5. Visualización de variables.....	37
3.6. Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información	40
3.7. Consideraciones éticas	40
3.7.1. Consentimiento informado	40
3.7.2. Protección de la información.....	40
3.7.3. La identidad de los informantes.....	41
3.7.4. La publicación de los hallazgos.....	41
CAPITULO IV:.....	42
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	42
4.1. Diagnóstico de la situación actual del manejo de información	43
4.1.1. Análisis de resultados de la encuesta	43
4.1.2. Análisis de resultados de la entrevista.....	48
4.2. Conclusiones parciales del diagnóstico.....	50
CAPÍTULO V:	51

PROPUESTA DE SOLUCIÓN	51
5.1. Propuesta	52
5.1.1. Estructura organizativa.....	52
5.1.2. Estructura del sistema.....	54
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES.....	65
REFERENCIAS	66
ANEXOS	68
Anexo 1. Guía de entrevista a gerente financiero de la empresa	69
Anexo 2. Cuestionario dirigido a los colaboradores financieros	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Propuesta de Gitman y Zutter (2016) sobre la organización general de una corporación y la función financiera.	23
Figura 2. Propuesta de Van Horne y Wachowicz (2002) sobre la administración financiera en el organigrama.	24
Figura 3. Esquema para el análisis financiero.....	26
Figura 4. Exportaciones según Clasificación Central de Productos (CCP) Rev. 2.1. En miles de US\$.	32
Figura 5. Organigrama de la Gerencia financiera	52
Figura 6. Esquema del sistema propuesto.....	54
Figura 7. Estado de resultados de la empresa	55
Figura 8. Alguna información financiera generada del Estado de Resultados	56
Figura 9. Estructura de centro de costos.....	58
Figura 10. Ejemplo de monitoreo de los Drivers estratégicos	61
Figura 11. Propuesta de elaboración del presupuesto de la organización	62
Figura 12. Extracto de un listado de CapEx aprobados para 2024	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Técnicas de investigación utilizadas</i>	36
Tabla 2. <i>Operacionalización de variables</i>	38
Tabla 3. <i>Variables y hallazgos encontrados</i>	48
Tabla 4. <i>Funciones específicas para cada unidad de la Gerencia Financiera</i>	53
Tabla 5. <i>Drivers y sus indicadores primarios</i>	59

INTRODUCCIÓN

Una de las herramientas más efectivas para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa es el análisis financiero, que se realiza a lo largo de un ejercicio específico y permite la comparación de resultados en diferentes periodos de tiempo o incluso entre empresas de un mismo rubro.

Este proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa permite obtener un diagnóstico del estado real de la empresa, lo que conduce a una adecuada toma de decisiones, no solamente en el área financiera.

Las empresas del rubro textil y de la confección en El Salvador, han experimentado un acelerado crecimiento, en parte, debido a su estratégica ubicación en las zonas francas, debido a las condiciones especiales en sus obligaciones fiscales. La empresa en donde se desarrolló la investigación está bajo estas condiciones y por lo tanto es de suma importancia establecer un sistema de análisis financiero que permita identificar, manejar y controlar toda la información relacionada con las finanzas.

De allí que surge esta investigación denominada “PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ANÁLISIS FINANCIERO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL DE LA CONFECCIÓN EN LA ZONA FRANCA AMERICAN PARK DE EL SALVADOR”.

El capítulo I se refiere al planteamiento del problema y detalla los objetivos del trabajo, la justificación de la investigación y el alcance de la propuesta.

El capítulo II presenta el marco teórico de referencia, el cual describe antecedentes del problema, teorías y conceptos utilizados, detallando en qué consiste la gestión financiera, el análisis financiero y otros conceptos utilizados a lo largo de la investigación, así como la contextualización y el marco jurídico del entorno del problema.

El capítulo III comprende la metodología de la investigación. Describe el tipo de estudio realizado, la población en estudio, las variables analizadas, las técnicas e

instrumentos utilizados las estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información, y las consideraciones éticas pertinentes.

El capítulo IV plantea el diagnóstico de la situación actual, respecto al manejo de la información financiera en la empresa.

El capítulo V contiene la propuesta de solución que consiste en la estructura del sistema propuesto y el manejo de la información financiera.

Se presentan además las conclusiones y recomendaciones del trabajo, la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.Delimitación del problema

Las finanzas, definidas por Gitman y Zutter (2016) como el arte y la ciencia de administrar el dinero, influyen en todo el quehacer de una empresa, desde la contratación de personal hasta la instalación de nuevas fábricas en diversos países.

Una eficiente gestión financiera requiere de una herramienta clave que le permita evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real en sus funciones diarias; y brindar la información financiera de relevancia para la toma de decisiones que lleven a la efectiva gestión de todas las áreas funcionales de la empresa, y lograr, de esta manera, el cumplimiento de las regulaciones a las que están sujetas.

El análisis financiero se constituye como una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, al facilitar el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos (Hernández, 2005).

En una empresa dentro del rubro textil de la confección se realizan diferentes actividades, tanto de producción como administrativas, las cuales requieren de un adecuado manejo financiero para hacerle frente al contexto mundial actual. Solamente utilizando las métricas e indicadores claves se pueden detectar las dificultades en que se encuentra la empresa y de esa forma corregir las acciones y decisiones que han llevado a la actual situación.

El sector textil y confección adquiere gran importancia en la economía de El Salvador, al representar cerca del 40% del total de las exportaciones de bienes salvadoreños (Agencia de promoción de Inversión y de Exportaciones de El Salvador, 2023). Las exportaciones totales del país a junio de 2023 ascendieron a US\$ 3,439.3 millones, las exportaciones del sector textil y confección a esa misma fecha llegaron a US\$ 1,202.3 millones (Camtex, 2023).

La empresa en donde se diseñó el sistema de análisis financiero se considera pionera en la industria de la serigrafía, bordado y sublimado, además de contar con una planta de costura dedicada a la confección de prendas de vestir. Sin embargo, su rápido crecimiento ha llevado a un descuido de su situación financiera, lo que le impide desarrollar las proyecciones de expansión. Y, aunque está generando utilidades, aun no

logra maximizar su valor, en términos de rendimiento y su consecuente riesgo, porque carece de un sistema de análisis financiero adecuado para evaluar las acciones y decisiones tomadas, utilizando una serie de métricas e indicadores.

Este problema relacionado al área de la gestión financiera de la empresa, ha llevado a formular la pregunta problema que guía la investigación en cuestión.

1.2.Preguntas de investigación

¿El diseño de un sistema de análisis financiero en una empresa del sector textil de la confección ubicada en una zona franca de El Salvador, permitiría un efectivo manejo de la información financiera orientado a toma de decisiones para hacerle frente al crecimiento de la organización?

- 1- ¿Cuáles son las características del sector textil de la confección en El Salvador?
- 2- ¿Cómo se encuentra la situación actual del manejo de la información financiera de la empresa en investigación?
- 3- ¿Cuáles son los puntos de mejora en el manejo de la información financiera de la empresa?
- 4- ¿Cuál es la estructura adecuada que debe tener el sistema de análisis financiero para lograr su implantación a corto plazo?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Proponer un sistema de análisis financiero en una empresa del sector textil de la confección ubicada en una zona franca de El Salvador.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar las principales características del sector textil y de la confección en El Salvador.
- b) Elaborar el diagnóstico de la situación actual sobre el manejo de la información financiera de la empresa.
- c) Identificar los puntos de mejora en el manejo de la información financiera de la empresa
- d) Diseñar la estructura del sistema de análisis financiero de tal manera que pueda implantarse a corto plazo.

1.4. Justificación de la investigación

La administración financiera está relacionada con todos los asuntos financieros de la empresa, desde el desarrollo de planes o presupuestos financieros, manejo de créditos, evaluación de propuestas que involucran grandes gastos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la organización (Gitman & Zutter, 2016).

Para lograr la eficiente toma de decisiones con respecto a la inversión, financiamiento y la administración de activos, es de suma importancia la figura del gerente financiero y su equipo de trabajo.

La toma de decisiones empresariales, en un ambiente muy competitivo, debe ser eficaz y orientada al logro de los objetivos establecidos; sin embargo, a lo largo del crecimiento de la empresa, se descuidan aspectos fundamentales relacionados con el manejo de las finanzas.

Tal es el caso de la empresa en estudio, que se integró a una corporación multinacional de origen estadounidense, lo que generó un rápido crecimiento en todas sus áreas, siendo el área financiera una de las más afectadas, llevando a un deficiente manejo de la información que permite la toma de decisiones vitales para sostener ese crecimiento. Es por ello que se hace necesario el diseño y la posterior implantación de un sistema de análisis financiero, partiendo desde la identificación de los problemas actuales, diseñando las estrategias financieras adecuadas, revisando o creando las métricas y los indicadores clave de desempeño para lograr evidenciar que la inversión genera los resultados esperados.

El sistema de análisis financiero, sustentado en la gestión financiera, debe estar hecho a la medida de la empresa manufacturera del rubro textil de la confección, aunque los fundamentos de este sistema pueden ser replicados para otras empresas similares.

Es por esta razón que la investigación sobre “PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE ANÁLISIS FINANCIERO EN UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL DE LA CONFECCIÓN EN LA ZONA FRANCA AMERICAN PARK DE EL SALVADOR” es de suma importancia, en tanto proporcionará un sistema de análisis financiero adecuado a las características propias de una empresa de un sector económico particular, de gran relevancia en el desarrollo del país.

1.5.Cobertura y Alcance

1.5.1. Cobertura temporal

La investigación se llevó a cabo durante los meses de febrero a septiembre de 2024.

1.5.2. Cobertura espacial

La investigación se ha realizado en instalaciones de la empresa textil y de la confección ubicada en la Zona Franca American Park en El Salvador.

1.5.3. Alcance

Solo se investigaron las unidades relacionadas directamente con los procesos y procedimientos financieros la empresa, no se consideraron procedimientos operativos relacionados con otras áreas.

CAPÍTULO II:
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes del problema

La industria textil en El Salvador ha contribuido al impulso del desarrollo económico del país desde la década de 1950. Sin embargo, la actividad en este importante sector aumentó significativamente durante la década de 1980, cuando un gran porcentaje de la producción salvadoreña comenzó a exportarse principalmente a los Estados Unidos bajo los términos de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (CBI).

En ese momento, las fábricas de la industria textil y de la confección en El Salvador consistían casi en su totalidad en operaciones simples de ensamblaje. Los materiales de los componentes se enviaron a El Salvador, se transformaron posteriormente y luego se devolvieron a los Estados Unidos como productos terminados.

Las empresas textiles, ubicadas en una zona franca de El Salvador, han experimentado un rápido crecimiento económico, logrando un desarrollo considerable en todos sus procesos. Sin embargo, son pocas las investigaciones realizadas en este importante rubro y sobre todo en cuanto a la gestión financiera de ellas.

En cuanto a modelos de gestión financiera existen diversos estudios e investigaciones. Así, Terrazas (2009) propuso un modelo de gestión financiera para una organización, en el contexto boliviano, en el cual formula y desarrolla el planteamiento de un modelo con un enfoque integral, sistémico y que apoye al proceso de toma de decisiones.

De igual manera, Castillo (2021) propuso una caracterización de la gestión financiera para las empresas del sector de construcción en Colombia, determinando las principales herramientas dentro de un modelo de gestión financiera integral a nivel de planeación, organización, dirección y control dentro del proceso administrativo.

En El Salvador, la propuesta de modelos de gestión financiera también se ha desarrollado en diversos rubros, como financieras, veterinarias, organizaciones no gubernamentales, entre otros, muy poco se ha investigado sobre las empresas textiles en zonas francas.

De esta forma, Sánchez y Vargas (2024) proponen un modelo basado en hojas de cálculo, que contiene el estado de la situación financiera, estado de resultados, estado de flujo de efectivo, análisis horizontal y vertical e indicadores financieros. Fue enfocado a

una pequeña empresa veterinaria salvadoreña, por lo que su propuesta es básica adecuada al tamaño de la empresa.

Sin embargo, Cruz y Afane (2023) desarrollaron un modelo de toma de decisiones estratégicas para la protección de utilidades ante la inflación en el sector industrial maquilero salvadoreño, en esta propuesta sostienen que las fábricas salvadoreñas deben estar protegidas bajo un análisis financiero que les permita salir de sus desafíos, este modelo se fundamenta en 8 puntos clave: pronóstico financiero con el impacto de la inflación estimado, control y medición del precio del producto, gestión de gastos administrativos, gestión de personal, gestión de inventarios, gestión de cuentas de cobros, alianzas estratégicas con proveedores y optimización de los procesos de producción.

Con respecto a la importancia del análisis financiero Galicia (2022) investigó sobre la incidencia de este para la toma de decisiones enfocadas en el crecimiento de la pequeña empresa, sector ferretería en el municipio de Ahuachapán, descubriendo que aunque existen los instrumentos, hay mucho desconocimiento sobre el buen uso de ellos.

Esta investigación orientada a la creación de un sistema de análisis financiero en una empresa del rubro textil y de la confección, de gran tamaño, ubicada en una zona franca es de suma importancia porque permitirá describir cómo afecta el deficiente uso de la información financiera en el acelerado crecimiento económico de la empresa.

2.2. Teorías y conceptos utilizados

2.2.1. La gestión financiera

Bajo la premisa de que el objetivo de la empresa es incrementar al máximo la riqueza de los dueños, sin afectar a los otros grupos de interés, la gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo (Córdova, 2012, p.2).

Para Van Horne y Wachowicz (2002) “la administración financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente” (p. 2). Por lo que la función de los administradores financieros en lo que respecta a la toma de decisiones puede dividirse en tres áreas principales: las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de activos.

Desde la perspectiva de ese autor, la decisión de inversión es la más importante de las tres cuando se trata de crear valor, comienza con la determinación del total de activos que necesitan poseer las empresas.

En concordancia, Gitman y Zutter (2016), sostienen que las decisiones de inversión determinan con qué tipos de activos cuenta la empresa.

Las decisiones de financiamiento, en esta etapa el centro de atención es la integración de la parte derecha del balance general. Se decide la mezcla de financiamiento y se debe determinar la forma más aconsejable de conseguir físicamente los fondos necesarios (Van Horne & Wachowicz, 2002). Estas decisiones determinan qué hace la compañía para recaudar el dinero necesario para pagar los activos en los que invierte (Gitman & Zutter, 2016).

Por último, las decisiones de administración de activos, relacionadas con los diferentes grados de responsabilidad operativa sobre los activos que tienen los administradores financieros (Van Horne & Wachowicz, 2002).

2.2.2. La organización de la función financiera

Tal como lo definen Gitman y Zutter (2016) el alcance y la importancia de la función que cumple la administración financiera dependen del tamaño de la compañía. Las empresas pequeñas suelen tener un departamento contable quien ejecuta la función financiera; pero a medida que las empresas crecen, la estructura organizativa debe ir

adaptándose a este crecimiento, de tal manera que se puede contar con un departamento independiente.

Por lo general se cuenta con un director de finanzas (CFO) quien le reporta directamente al director general o presidente de la compañía. También existe la figura del tesorero y el contralor quienes le reportan al director de finanzas.

Las responsabilidades del contralor (o jefe de contabilidad) se relacionan básicamente con la contabilidad. Suele ser responsable de manejar las actividades contables como la contabilidad corporativa, la administración fiscal, la contabilidad financiera y la contabilidad de costos, tiene que ver con el consumo interno, su enfoque suele ser más interno.

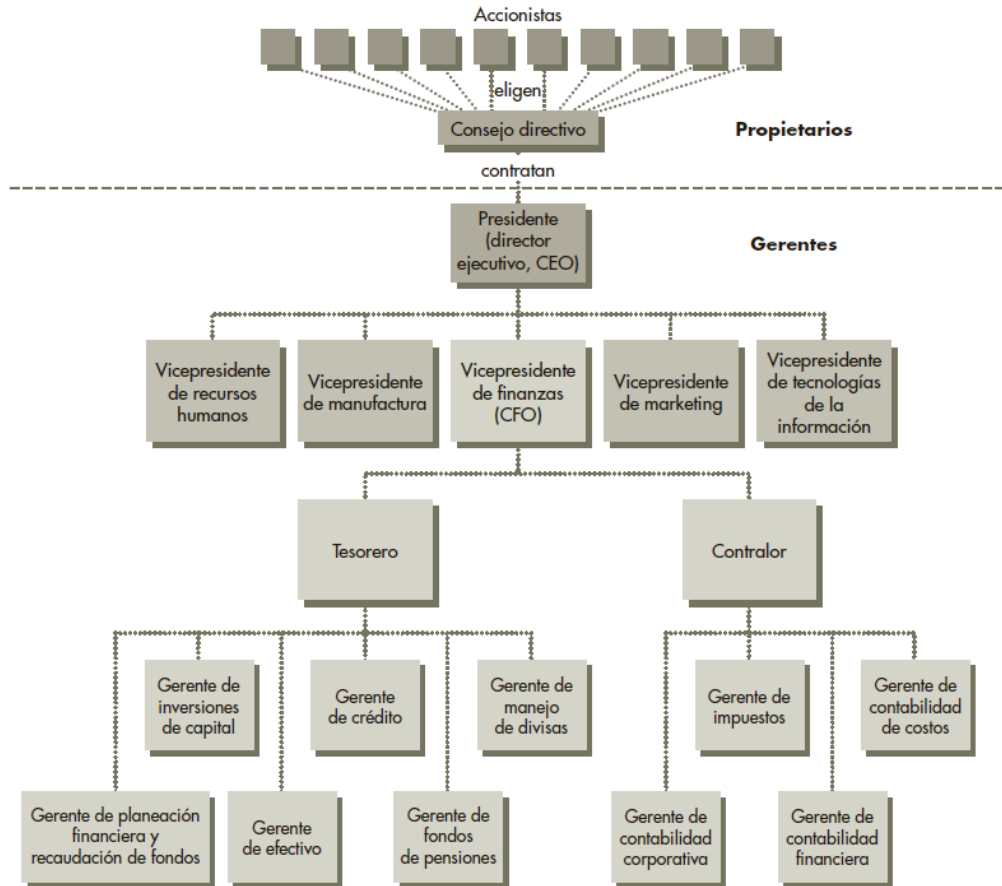
Las responsabilidades del tesorero (administrador financiero) están relacionadas con la administración del efectivo de la empresa, entra en las áreas de decisión de inversiones (presupuestos de gastos de capital, administración de pensiones), financiamiento (relaciones entre banca comercial y banca de inversión, relaciones de los inversionistas, pago de dividendos) y la administración de activos (manejo de efectivo y créditos).

En las empresas que operan de manera adecuada el área financiera, la información entre ambas funciones fluye con facilidad.

Van Horne y Wachowicz (2002) proponen un organigrama en donde la administración financiera ocupa un lugar importante. Gitman y Zutter (2016) concuerdan con la ubicación estratégica que debe tener la función financiera. Ambas propuestas pueden observarse en las figuras 1 y 2.

Figura 1.

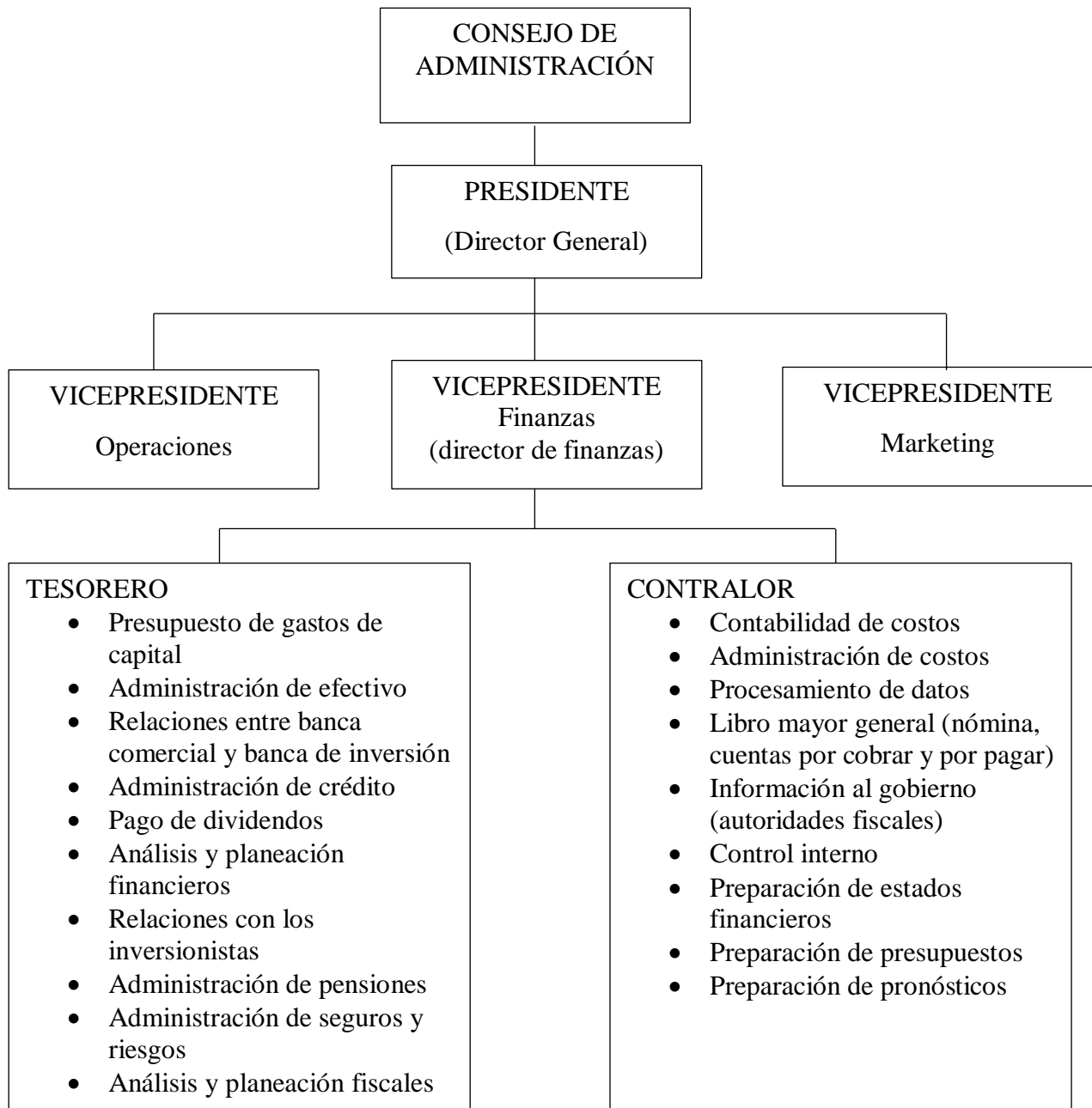
Propuesta de Gitman y Zutter (2016) sobre la organización general de una corporación y la función financiera.



Fuente: Principios de Administración financiera (Gitman & Zutter, 2016, p.8)

Figura 2.

Propuesta de Van Horne y Wachowicz (2002) sobre la administración financiera en el organigrama.



Fuente: Fundamentos de Administración financiera (Van Horne & Wachowicz, 2002, p.7)

2.2.3. Evolución de la gestión financiera

Según Córdova (2012) la evolución histórica de la gestión financiera puede identificarse con tres períodos:

1) Hasta la Segunda Guerra Mundial.

El avance de la teoría económica se dio desde el surgimiento del modelo clásico gracias a Adam Smith en su libro “la riqueza de las naciones” en 1776, en donde analizó la forma en que los mercados organizaban la vida económica para lograr un rápido crecimiento económico.

Otros economistas que aportaron a la teoría económica en esta época fueron los ingleses Malthus, Millo David Ricardo, el francés Walras, el italiano Pareto, el sueco Wicksell y Marshall.

Otro suceso importante fue la revolución industrial, que generó expansiones y fusiones de empresas para lo cual fueron necesarias grandes emisiones de acciones y obligaciones, prestándole atención a los mercados financieros.

De 1929 a 1936 se da la gran depresión de la economía mundial, donde las empresas quebraron debido a los problemas de financiación. Ante esto, el estudio de las finanzas se centró en los aspectos defensivos de la supervivencia, la preservación de la liquidez, las quiebras, las liquidaciones y reorganizaciones. Aparece Jhon Maynard Keynes con su obra “La teoría general de la ocupación, el interés y el dinero”.

Los años cuarenta transcurrieron si mayor cambio en el enfoque tradicional desarrollado en décadas anteriores, pero se establecen las bases para la moderna concepción financiera de la empresa.

2) Desde mediados de la década de los cuarenta del siglo XX hasta la cimentación de la moderna teoría de las finanzas empresariales.

En este período surgen los estudios sobre la investigación operativa y la informática aplicadas a la empresa, adquiere importancia la planificación y control y la implantación de presupuestos y controles de capital y tesorería.

Fue un período de prosperidad empresarial, con objetivos como la rentabilidad, el crecimiento y la diversificación internacional, sobre los tradicionales enfocados a la solvencia y la liquidez. Se comienza a cimentar la moderna teoría

financiera como el desarrollo de la Teoría de portafolio o Teoría de selección de carteras, propuesta por Markowitz en 1960, que fue el punto de partida para el modelo de equilibrio de activos financieros.

3) A partir de la década de los sesenta hasta la actualidad.

Han surgido nuevas líneas de investigación, las decisiones financieras se sustentan en el objetivo de maximizar el valor de la empresa en el mercado. En la de década de los noventa del siglo XX el gerente financiero se convierte en parte activa de la generación de la riqueza, en un mundo donde la globalización se impone. A inicios del siglo XXI, la metodología basada en el descuento de los flujos de caja se fundamenta sólidamente, surge la economía virtual con el auge del internet, las tecnologías de información y comunicación permiten la creación de valor a través de la gestión integrada de la cadena de valor física y virtual.

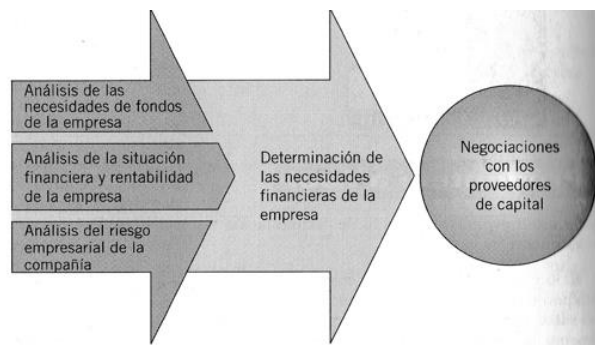
2.2.4. El análisis financiero

El análisis financiero es un proceso de recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos, y de hechos históricos y actuales de una empresa. Su propósito es el obtener un diagnóstico sobre el estado real de la compañía, permitiéndole con ello una adecuada toma de decisiones (Baena- Toro, 2014).

Van Horne y Wachowicz (2002) sostienen que al analizar una empresa es posible recurrir a diferentes métodos y presentan un esquema conceptual aplicable cuando se considera el financiamiento externo de la empresa, el cual se observa en la figura 3.

Figura 3.

Esquema para el análisis financiero



Fuente: Fundamentos de Administración financiera (Van Horne & Wachowicz, 2002, p.130)

El análisis de las necesidades de fondos de la empresa responde a las preguntas ¿Qué cantidad de recursos se necesitarán en el futuro y cuál es la naturaleza de estas necesidades?, ¿las necesidades tienen un componente estacional? Entre las herramientas de análisis que se utilizan para responder a estas preguntas se encuentran las fuentes y los usos de los estados de fondos, estados de flujo de efectivo y presupuestos en efectivo. Para el análisis de la situación financiera y rentabilidad de la empresa, las herramientas utilizadas son las razones financieras. Para el análisis del riesgo empresarial, que tiene que ver con los riesgos inherentes a las operaciones. Estos tres factores deben ser considerados en conjunto.

2.2.5. Los objetivos del análisis financiero

En general, según Baena (2014), los objetivos del análisis financiero están enfocados a medir la rentabilidad de la empresa, a través de sus resultados y en la realidad y liquidez de su situación financiera. Por lo tanto, la calidad de los datos cuantitativos y cualitativos e informaciones financieras deben tener la calidad requerida para que sirvan de base al análisis.

El análisis de la información financiera tiene como propósito conocer el estado actual de la empresa en sus niveles de inversión (a través de indicadores de rentabilidad), financiación (con indicadores de endeudamiento) y de operación (con indicadores de actividad y rendimiento) (Baena- Toro, 2014).

2.2.6. Liquidez

Córdova (2012) establece que la liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, conforme estas se vencen. Se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa, es decir, a la facilidad con la cual se le puede cumplir a quien se le adeuda.

Baena (2014), concuerda con la definición, agregando que el problema inmediato que debe resolver el administrador, gerente o analista financiero, es la deficiencia o el exceso de liquidez.

2.2.7. Rentabilidad

Para (2014) la rentabilidad es la utilidad, comparada con la inversión u otro rubro de los estados financieros. Córdova (2012) la define como la relación porcentual que indica cuánto se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido. También es el cambio en el valor de un activo, más cualquier distribución en efectivo, expresado como un porcentaje del valor inicial. Es la relación entre los ingresos y los costos.

Ese autor también sostiene que la rentabilidad puede verse desde los siguientes ámbitos:

La rentabilidad económica, que está relacionada con los negocios y corresponde al rendimiento operativo de la empresa. Se mide por la relación entre la utilidad operativa, antes de intereses e impuestos, y el activo o la inversión operativa.

La rentabilidad financiera es desde el punto de vista del accionista, o sea cuándo se obtiene sobre el capital propio después de descontar el pago de la carga financiera.

La rentabilidad total, es la medida en términos de la relación entre la utilidad neta y el capital total.

2.2.8. Estados financieros clave

Según Gitman y Zutter (2016) los cuatro estados financieros clave que se deben presentar a los accionistas son: el estado de pérdidas y ganancias, el balance general, el estado del patrimonio de los accionistas y el estado de flujos de efectivo.

El estado de pérdidas y ganancias también llamado estado de resultados, proporciona un resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un período específico.

El balance general presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico.

El estado del patrimonio de los accionistas, muestra todas las transacciones de las cuentas patrimoniales que ocurren durante un año específico.

El estado de flujo de efectivo proporciona un resumen de los flujos de efectivo operativos, de inversión y financieros de la empresa, y los reconcilia con los cambios en el efectivo y los valores negociables de la empresa durante el período.

2.2.9. Las razones financieras

Las razones financieras se usan para ponderar y para evaluar el desempeño operativo de la empresa (Block & Hirt, 2005). Una razón financiera es un índice que relaciona dos números contables y se obtiene dividiendo una cifra entre la otra, se calculan porque así se obtiene un comparativo que puede ser más útil que solo las cifras sin procesar (Van Horne & Wachowicz, 2002). El análisis de las razones financieras involucra métodos de cálculo e interpretación para analizar y vigilar el desempeño de la compañía (Gitman & Zutter, 2016).

Van Horne y Wachowica (2002) proponen que las razones que generalmente se utilizan son esencialmente de dos tipos: las de balance general y las de estado de resultados y de estado de resultados/ balance general. En las primeras tanto el numerador como el denominador de cada razón se derivan directamente del balance general; en la segunda se compara un elemento de “flujo” del estado de resultados con otro elemento de flujo del mismo. En el segundo tipo se compara un elemento de flujo del estado de resultados en el numerador, con un elemento de las “acciones” del balance general en el denominador.

De igual manera, estos autores proponen dividir las razones en cinco tipos: razones de liquidez, apalancamiento financiero (o deuda), actividad y de rentabilidad. Por su parte, Gitman y Zutter (2016) también dividen en cinco tipos las razones: de liquidez, actividad, deuda, rendimiento y mercado. Sin embargo, Block y Hirt (2005) presentan una clasificación de las 13 razones en cuatro categorías principales: de rentabilidad, utilización de los activos, liquidez y utilización de deudas.

2.3. Marco jurídico

El marco jurídico en que se basó la investigación es la legislación nacional, específicamente en:

El Código de Comercio de El Salvador, cuyas disposiciones rigen a los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles.

Ley de zonas francas industriales y de comercialización.

La Ley define como zona franca el área del territorio nacional en la que se permite ingresar mercancías exentas de impuestos a la importación y exportación (Art. 2), en la que pueden instalarse las actividades de: maquila de bienes industriales, pesca de especies marítimas para transformación industrial (como conservas), flora producida en invernaderos y laboratorios, anfibios y reptiles en cautiverio y deshidratación de alcohol etílico (Art. 3).

De acuerdo al artículo 17 de la Ley, las empresas que se instalan en las zonas francas tienen derecho a:

La exención de impuestos a la importación, mediante la libre internación de maquinaria, equipo, herramientas, repuestos y accesorios, utensilios y otros enseres que sean necesarios para la ejecución de la actividad autorizada y la libre internación de materias primas y productos intermedios necesarios para la ejecución de la actividad autorizada.

Exención total de impuesto sobre la renta por un plazo de 15 años si se ubica en el área metropolitana. Una vez se vence el plazo tendrían una exención del 60% durante los 10 años siguientes y exención del 40% durante los siguientes 10 años.

Exención total del impuesto sobre la renta por un plazo de 20 años si se ubica fuera del área metropolitana. Una vez se vence el plazo tendrían una exención del 60% durante los 15 años siguientes y exención del 40% durante los siguientes 10 años.

Exención total de impuestos municipales por un lapso de 15 años si se ubica en el área metropolitana. Luego en los siguientes 10 años la exención es del 90% y del 75% en adelante.

Exención total de impuestos municipales por un lapso de 20 años si se ubica fuera del área metropolitana. En los siguientes 15 años la exención es del 90% y del 75% en adelante.

Exención total del impuesto sobre la transferencia de bienes raíces por la adquisición de bienes raíces que se utilicen en la actividad autorizada.

2.4. Contextualización

En la actualidad, la industria textil y prendas de vestir en El Salvador lidera las Américas en su producción de artículos de valor agregado para los mercados de exportación. El sector está integrado verticalmente y emplea a 70.000 trabajadores directos y 200.000 indirectos. Como resultado de la firma en 2004 del Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana y América Central (DF-CAFTA), el comercio entre Estados Unidos y El Salvador está libre de aranceles (The Central American Group, 2024).

En 2018, las exportaciones totales de los fabricantes de textiles y prendas de vestir salvadoreños aumentaron en 5.6%, en comparación con la cantidad de producto vendido en el exterior durante 2017, lo que representa unos US\$70 millones en ventas adicionales. El valor total del producto exportado desde la industria textil en El Salvador a clientes del exterior en los primeros seis meses de 2018 superó los US \$ 1.300 millones. Esto lleva a considerar que las oportunidades de crecimiento de esta industria son muchas, puesto que solamente tiene el tres por ciento del mercado estadounidense (The Central American Group, 2024).

El Informe Analítico del Comercio Internacional de Mercancías del Banco Central de Reserva (BCR) muestra un panorama mixto para el sector textil y de la confección salvadoreño. A pesar de las cifras generales a la baja en las exportaciones debido a factores internacionales, algunas categorías han logrado un notable aumento en su flujo de ventas (Banco Central de Reserva El Salvador, 2024).

De acuerdo con este informe, durante los primeros siete meses de 2024, el sector textil reportó un crecimiento significativo en exportaciones de ciertos productos. Las camisetas de mujer experimentaron un incremento interanual del 106.5%, los pantalones un alza del 105.4%, y la ropa interior de mujer creció un 104.2%. Este aumento destaca el desempeño positivo de estas categorías a pesar de las dificultades generales del sector.

También se resalta un incremento en la demanda de productos textiles salvadoreños en mercados clave como Perú, Francia y Brasil. La presencia en estos

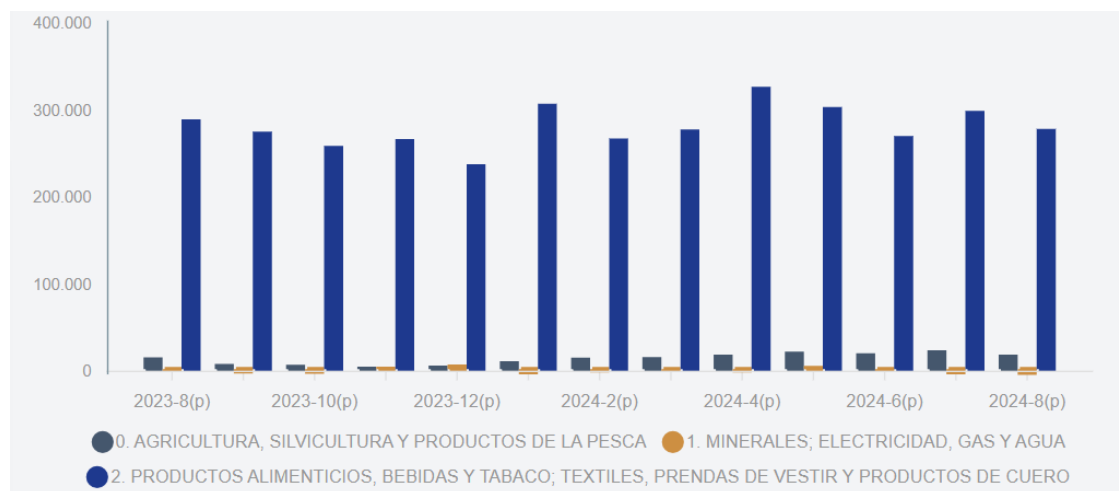
mercados ha aumentado notablemente, con un crecimiento del 300.2% en Perú, 226.2% en Francia y 155.3% en Brasil.

En el ámbito de las exportaciones de maquila, los productos de mayor demanda fueron las prendas y complementos de vestir de punto, con exportaciones que alcanzaron los \$293.8 millones; los condensadores eléctricos con \$91.9 millones; y otros artículos como bolsos, mochilas y productos plásticos que mostraron tasas de crecimiento del 86.7% y 25.9%, respectivamente.

La figura 4 muestra las exportaciones según Clasificación Central de Productos (CCP) Rev. 2.1. En miles de US\$

Figura 4.

Exportaciones según Clasificación Central de Productos (CCP) Rev. 2.1. En miles de US\$



Fuente: <https://estadisticas.bcr.gob.sv/serie/ii-1-g-2-exportaciones-segun-clasificacion-central-de-productos-ccp-rev-2-1-en-miles-de-us-resumen>

Estos datos evidencian que el sector sigue experimentando un crecimiento relativo, y por lo tanto, las empresas deben hacerle frente a los rápidos cambios del mercado, desde la gestión financiera.

Las empresas que son parte de las zonas francas, se rigen a la Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización, aprobada en 1998, con el objetivo de regular el funcionamiento de zonas francas y depósitos para perfeccionamiento activo.

En la actualidad existen 17 zonas francas en el país. Una de ellas es la Zona Franca American Park, ubicada en La Libertad, la cual forma parte del conglomerado de parques industriales y zonas francas que pertenecen a la división de Bienes Raíces de Grupo Aristos.

CAPÍTULO III:
METODOLOGÍA DE LA
INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación realizada

El enfoque utilizado en la investigación fue el cuantitativo debido a que se pretendió describir las variables que están involucradas en el diseño de un sistema de gestión financiero en la empresa en estudio. Se pretende explicar a través de la percepción y opinión de los miembros de la empresa, relacionados directamente con la gestión financiera; con el fin de conocer sus funciones, su percepción con respecto al manejo financiero y sus condiciones laborales con el propósito de identificar los elementos involucrados en la deficiencia del sistema actual (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

3.1.1. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es descriptivo, pues se busca describir una situación específica de la empresa en relación a su administración financiera y buscar una solución ante la problemática planteada.

3.1.2. Diseño de recolección

Se trabajó con un diseño de recolección transversal, ya que solo se hará en un momento específico en el tiempo.

3.1.3. Tiempo de la búsqueda de información

El tiempo de búsqueda de la información fue del tipo retrospectivo pues se analiza una tendencia del fenómeno investigado que ha acontecido con anterioridad al inicio del estudio (Veiga de Cabo, Fuente Díez, & Zimmermann Verdejo, 2008).

3.1.4. Contexto de búsqueda de la información

La búsqueda de la información ha sido en el contexto bibliográfico y de campo.

3.2. Población en estudio

3.2.1. Población

La población la constituyen el gerente financiero y los colaboradores del área financiera de la empresa que están directamente relacionados con el manejo financiero.

3.2.2. Muestra

Ya que la población en estudio es reducida, no se calcula una muestra para la investigación, se trabaja con el total de la población.

3.2.3. Fuentes de información

Fuentes primarias: información recolectada por medio de la guía de entrevista al gerente financiero y cuestionario dirigido a los colaboradores en estudio.

Fuentes secundarias: documentos relacionados con los procesos financieros, los estados financieros y otra información relacionada con los puestos.

3.3. Técnicas e instrumentos para la investigación

Las técnicas de investigación utilizadas fueron la entrevista y la encuesta.

Los instrumentos utilizados fueron la guía de entrevista dirigida al gerente financiero, cuestionario administrado a los cinco colaboradores financieros.

Tabla 1.

Técnicas de investigación utilizadas

Técnicas	Instrumento	Unidad de análisis
Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista	Gerencia financiera
Encuesta	Cuestionario	5 Colaboradores financieros

3.4. Hipótesis o supuestos de la investigación

HG: El sistema de análisis financiero diseñado para la empresa textil y de la confección ubicada en una zona franca, permitirá un eficiente manejo de la información financiera orientado a la toma de decisiones en la empresa.

3.5. Visualización de variables

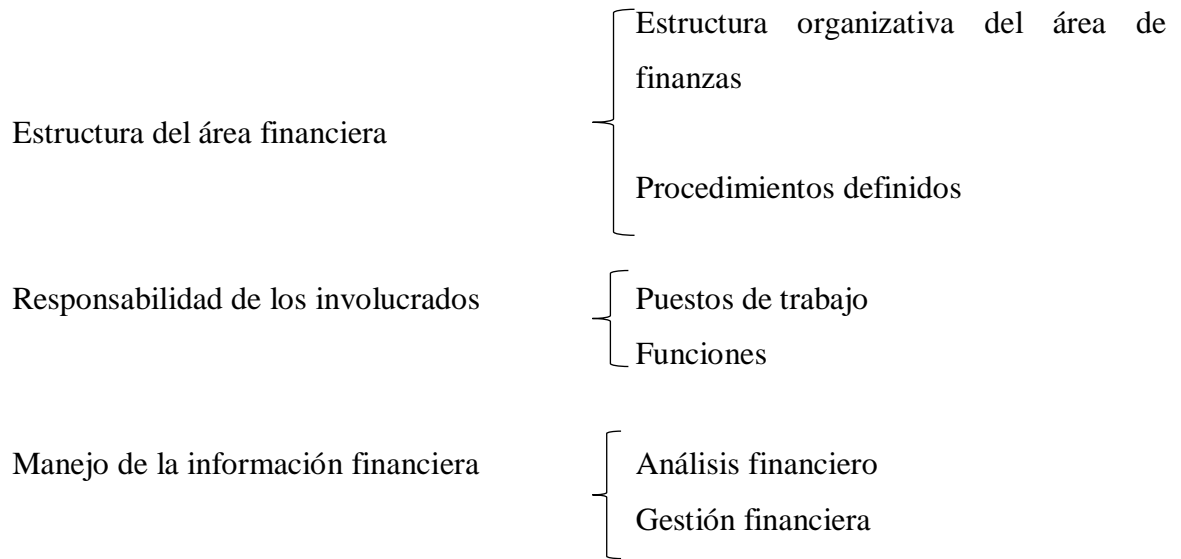


Tabla 2.*Operacionalización de variables*

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Estructura del área financiera	Estructura organizativa del área financiera con procedimientos definidos	Estructura en el organigrama Procedimientos	Área física definida Procedimientos definidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Existe un departamento, área o unidad definida para el manejo de la información financiera de la empresa? 2. ¿Quién es el encargado de dirigir esa área? 3. ¿Conoce de la existencia de manuales organizativos donde se definen los procedimientos para el manejo de la información financiera?
Responsabilidad de los involucrados	Personas que se encargan del manejo de la información financiera en la empresa	Funciones por puesto de trabajo	Funciones definidas	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Existe un manual de funciones que defina las responsabilidades de cada puesto de trabajo? 5. ¿Conoce quién es el encargado de proporcionar la información sobre las operaciones financieras o contables a los directivos?

				6. ¿Conoce quién es el encargado de la gestión financiera de la empresa?
Manejo de la información financiera	Documentación formal del manejo financiero de la empresa	Archivo documentado	Documentos físicos o digitales	7. ¿Cuentan con un registro o archivo documentado de las operaciones financieras?
		Control financiero	Mecanismos de control definidos	8. ¿Existe algún procedimiento para el control financiero de la empresa?
		Análisis de indicadores financieros	Análisis financiero	9. ¿Se elaboran informes financieros para ser presentados a los directivos?
		Presentación de informes	Informes periódicos	10. ¿La toma de decisiones para el manejo de los fondos se realiza con base en un análisis de indicadores financieros?
		Control de gastos	Procedimiento para control de gastos	11. ¿Se lleva el control de gastos de la empresa?
		Control de efectivo	Procedimiento para control de efectivo	12. ¿Se lleva la gestión de efectivo y el pago a los proveedores?
				13. ¿Existen centros de costos asignados para el control de gastos por área?

3.6. Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información

Se realizó entrevista al gerente con el objetivo de conocer como se hace el trabajo actualmente y las deficiencias que se presentan en el manejo de la información financiera de la empresa y sus repercusiones en las operaciones (Anexo 1).

Se administró un cuestionario para recolectar información sobre los puestos de trabajo, sus funciones y su contribución al manejo eficiente de las finanzas (Anexo 2).

Se realizó la revisión documental de procesos procedimientos, estados de resultados y otra información pertinente (Anexo 3).

La información se analizó por cada respuesta obtenida en la entrevista y se realizó la discusión de resultados.

3.7. Consideraciones éticas

Los participantes en una investigación tienen el derecho a estar informados del propósito de la investigación, negarse a participar y garantizar su anonimato (Hernández-Sampieri, Centro de recursos en línea. Capítulo 2, 2018).

Por lo tanto, en esta investigación se han tomado en cuenta las consideraciones éticas en todo el proceso y, especialmente, en lo relacionado con los participantes.

3.7.1. Consentimiento informado

El consentimiento informado significa que nadie se debe involucrar como participante en una investigación sin saberlo y sin tener la oportunidad de rechazar formar parte de ella (Flick, 2015, p.124). A todos los participantes se les informó en qué consistía y la investigación y estuvieron de acuerdo en ser parte de ella.

3.7.2. Protección de la información

Se debe respetar la intimidad de los participantes y se ha de garantizar y mantener la confidencialidad (Flick, 2015, p.124). Todos los datos obtenidos durante las entrevistas se han tratado confidencialmente, respetando la legislación vigente, se ha

dejado claro que la información obtenida es para uso exclusivo de la investigación y que los datos obtenidos serían utilizados únicamente para fines académicos.

3.7.3. La identidad de los informantes

La identidad de los informantes permanecerá oculta, si así lo desea. No se publicarán nombres propios u otros datos que hagan referencia directa a la identidad de informantes, durante el proceso de recolección de datos y posterior publicación de hallazgos.

3.7.4. La publicación de los hallazgos

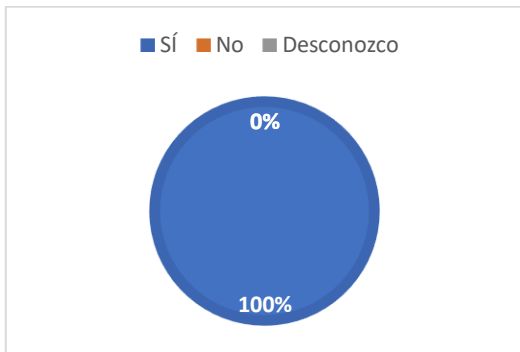
En el informe de investigación y en todo documento relacionado con ella, se ha respetado la información personal, por lo que se refiere a códigos o pseudónimos cuando se requiera, si perder la esencia de la información utilizada.

CAPITULO IV:
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN
ACTUAL

4.1. Diagnóstico de la situación actual del manejo de información

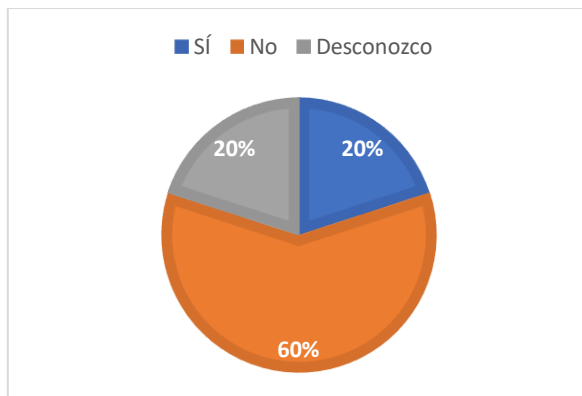
4.1.1. Análisis de resultados de la encuesta

1. ¿Existe un departamento, área o unidad definida para el manejo de la información financiera de la empresa?



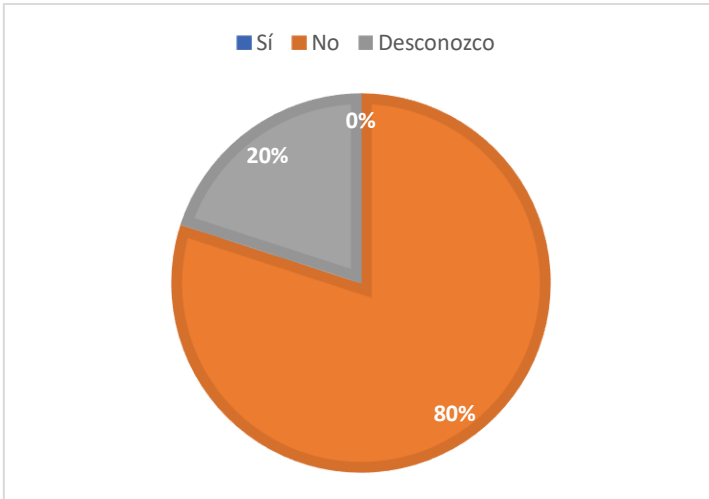
El 100% de los colaboradores reconocen la existencia de un departamento financiero en la empresa.

2. ¿Quién es el encargado de dirigir esa área? El gerente financiero
3. ¿Conoce de la existencia de manuales organizativos donde se definen los procedimientos para el manejo de la información financiera?



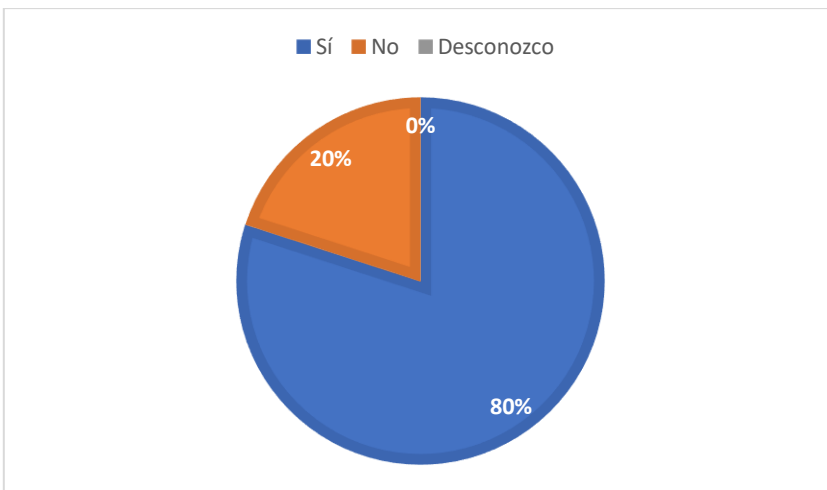
La mayoría de los colaboradores no conoce la existencia de manuales organizativos de procedimientos para el área financiera. Sin embargo, uno de ellos sí expresó que existe.

4. ¿Existe un manual de funciones que defina las responsabilidades de cada puesto de trabajo?



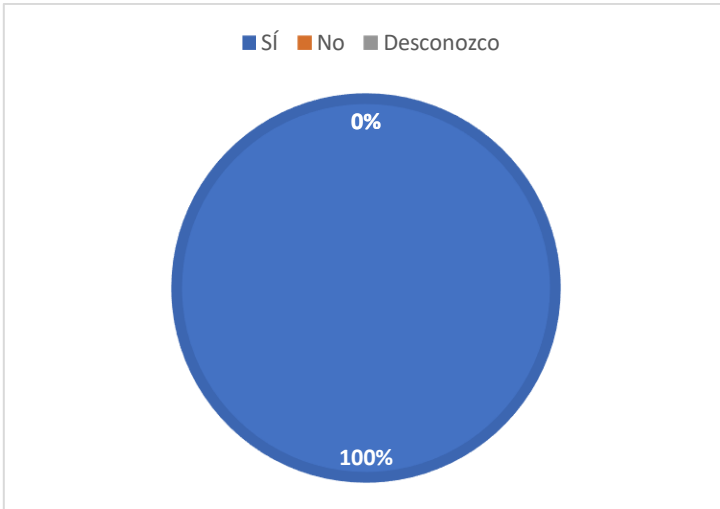
El 80% de los colaboradores afirman que no existe un manual de funciones para sus puestos, y un 20% desconoce si lo hay.

5. ¿Conoce quién es el encargado de proporcionar la información sobre las operaciones financieras o contables a los directivos?



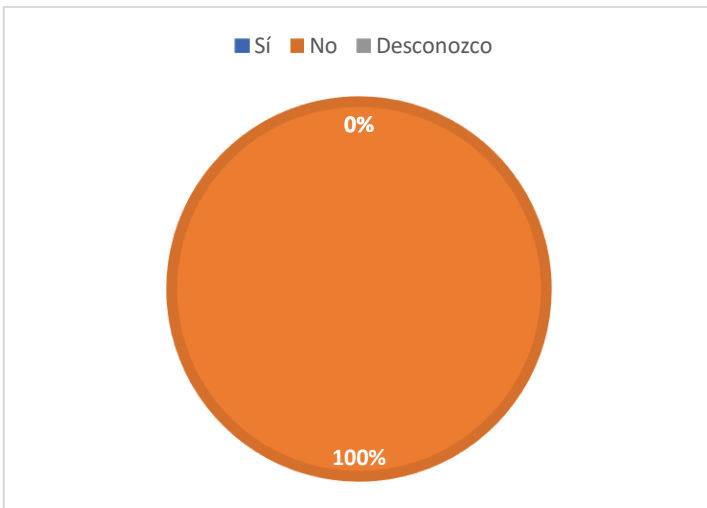
El 80% de los colaboradores afirma conocer quien es el encargado de proporcionar la información sobre las operaciones financieras a los directivos; sin embargo, hay uno que desconoce quién es.

6. ¿Conoce quién es el encargado de la gestión financiera de la empresa?



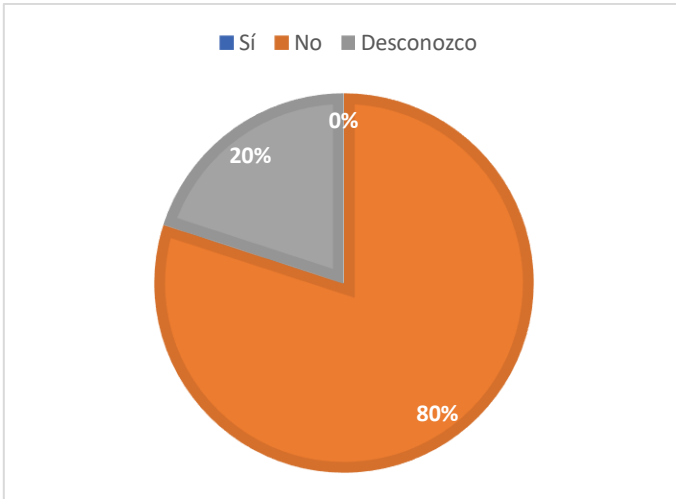
Todos los colaboradores conocen quien es el encargado de la gestión financiera de la empresa.

7. ¿Cuentan con un registro o archivo documentado de las operaciones financieras?



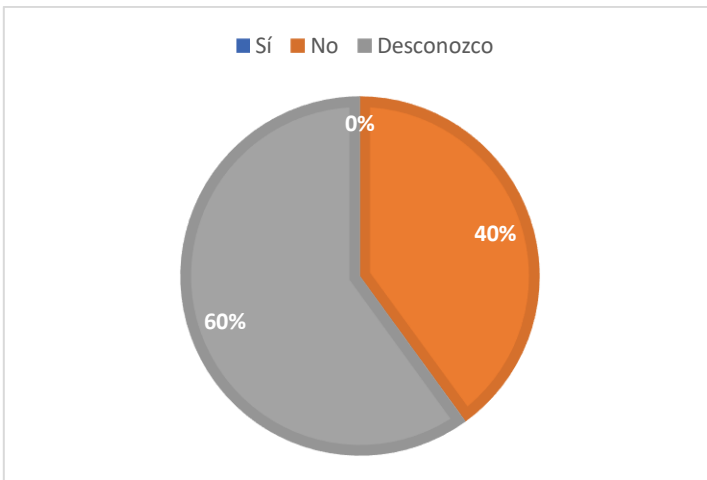
El 100% de los colaboradores indicaron que no se lleva un registro documentado de las operaciones financieras.

8. ¿Existe algún procedimiento para el control financiero de la empresa?



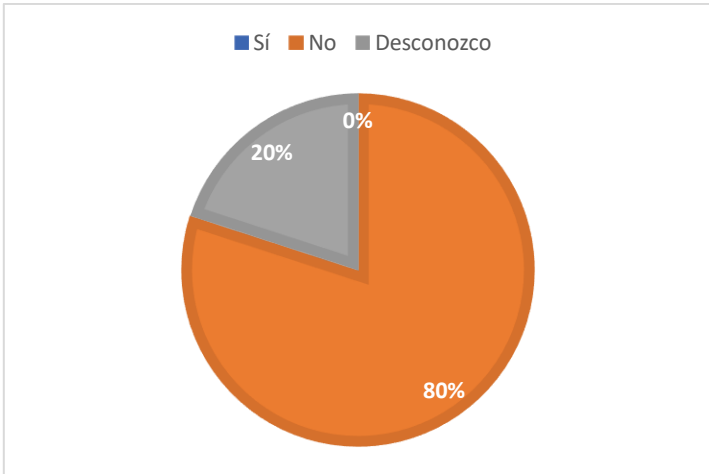
El 80% de los colaboradores manifiesta que no existe un procedimiento para el control financiero de la empresa, uno de ellos manifiesta que desconoce si existe.

9. ¿Se elaboran informes financieros para ser presentados a los directivos?



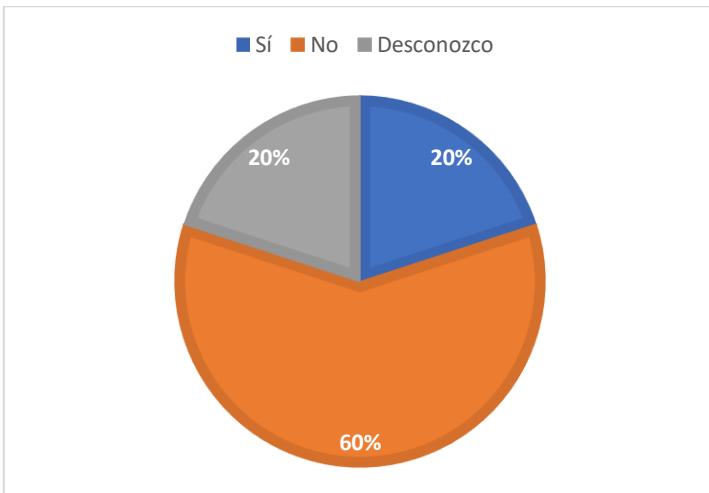
El 60% de los colaboradores desconoce si se elaboran informes financieros para los directivos, el 40% afirman que no se elaboran.

10. ¿La toma de decisiones para el manejo de los fondos se realiza con base en un análisis de indicadores financieros?



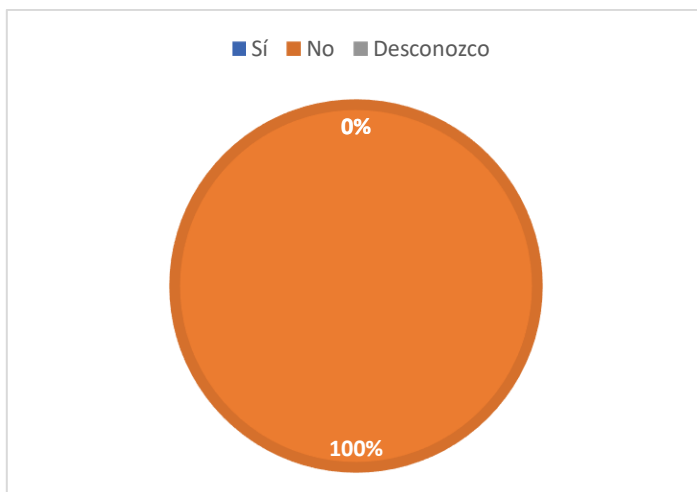
El 80% de los colaboradores manifestaron que la toma de decisiones para el manejo de los fondos de la empresa no se realiza sobre la base de un análisis de indicadores financieros.

11. ¿Sabe cómo se lleva la gestión de efectivo y el pago a los proveedores?



El 60% de los colaboradores no sabe cómo se lleva a cabo la gestión de efectivo y el pago a los proveedores. Uno de ellos sí sabe uno desconoce el proceso.

12. ¿Existen centros de costos asignados para el control de gastos por área?



Todos los colaboradores manifiestan que no existen centros de costos para el control de gastos por área.

4.1.2. Análisis de resultados de la entrevista

Utilizando el instrumento de la guía de entrevista se encontraron los siguientes hallazgos en cada una de las variables en estudio.

Tabla 3.

Variables y hallazgos encontrados

VARIABLE	OBJETIVO	HALLAZGOS
Estructura del área financiera	Identificar si existe una estructura definida encargada del manejo de la información financiera	Sí existe un área definida para el manejo financiero de la empresa.
Responsabilidad de los involucrados	Identificar si existe el personal adecuado para la gestión financiera y si	El área financiera cuenta con 5 colaboradores y está dirigida por el gerente financiero. No se tienen definidas las funciones específicas para cada

<p>conocen sus funciones</p>	<p>puesto de trabajo, no está elaborado el manual de funciones.</p> <p>El gerente del área es el responsable del control de las operaciones financieras y contables de la empresa como encargado de la gestión financiera de la empresa. Pero no existe una buena comunicación con los directivos.</p>
<p>Manejo de la información financiera</p>	<p>Se reconoce que falta un sistema de seguimiento al control financiero.</p> <p>Aunque se registran las transacciones no se elaboran informes financieros que sirvan para tomar decisiones.</p> <p>Se carece de una forma de control de gastos general y por área.</p> <p>No se lleva un presupuesto de inversión ni de operación, no se elabora la planificación financiera de la empresa.</p> <p>Existe una débil gestión financiera por parte de la administración de la empresa.</p> <p>No se lleva un control del capital de trabajo.</p>

Débil gestión de efectivo y programación de pagos de proveedores

Débil costeo de producción y débil metodología de costeo.

Ausencia de políticas contables

No se han establecido centros de costos para ninguna área, lo que contribuye a la falta de control.

4.2. Conclusiones parciales del diagnóstico

Una vez analizada la información proporcionada por los colaboradores se puede constatar que no todos están involucrados en sus funciones, por desconocimiento de ellas o porque no han asumido su papel como parte del área financiera.

La empresa presenta una débil gestión financiera y un deficiente sistemas de análisis financiero, no se cuenta con procedimientos definidos, se llevan algunas operaciones financieras en archivos, pero no se ha sistematizado su uso ni se obtienen informes detallados de él.

Existe un deficiente control financiero en la empresa, lo que impide un crecimiento ordenado, porque la toma de decisiones no está sobre la base del análisis financiero adecuado.

No se lleva una adecuada gestión financiera en cuanto a gastos, flujo de efectivo y pago a los proveedores y no existe un sistema de indicadores claves para el eficiente manejo de la información financiera.

Por lo tanto es factible la propuesta de un sistema de análisis financiero que permita el eficiente manejo de la información financiera para lograr la efectiva toma de decisiones en la empresa.

CAPÍTULO V:
PROPUESTA DE SOLUCIÓN

5.1. Propuesta

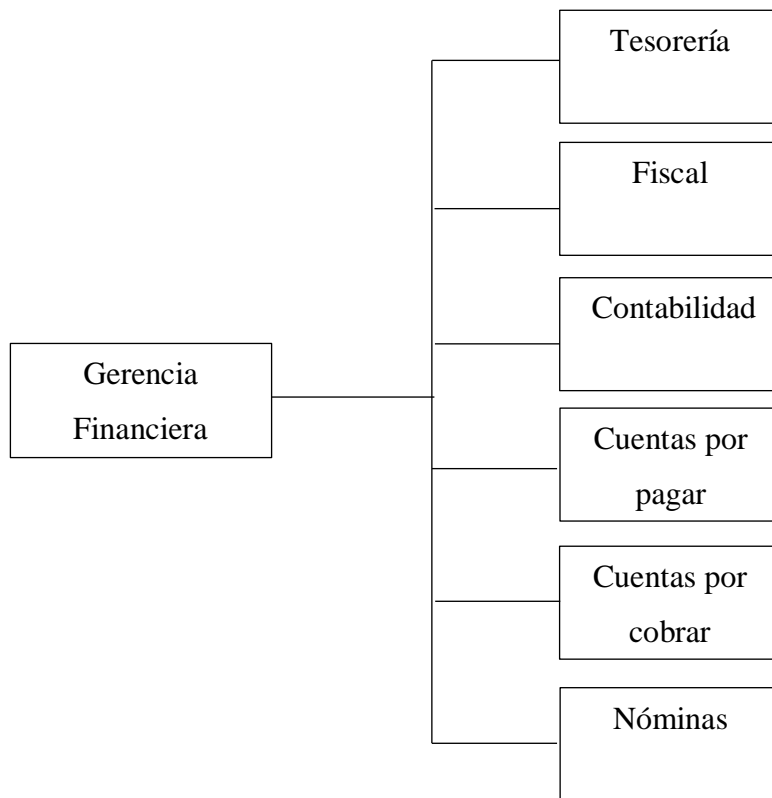
Sobre la base de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se propone un sistema de análisis financiero para la empresa del rubro textil y de la confección ubicada en la zona franca.

5.1.1. Estructura organizativa

En primera instancia se propone estructurar adecuadamente al departamento de finanzas, al convertirlo en una Gerencia Financiera.

Figura 5.

Organigrama de la Gerencia financiera



Fuente: elaboración propia sobre la base de los resultados de la investigación

Tabla 4.

Funciones específicas para cada unidad de la Gerencia Financiera

Puesto	Funciones
Gerencia Financiera	Elaborar y presentar los reportes financieros (reporting) Realizar el análisis de datos relacionados con el quehacer financiero Dar seguimiento al presupuesto Dar seguimiento a KPIs de estrategia Dar seguimiento a proyectos Dar seguimiento a indicadores financieros Control de la administración financiera
Tesorería	Conciliación de cuentas de banco: recaudo y pagos
Contabilidad	Gestionar y controlar los activos de la empresa Elaboración de reportes contables
Fiscal	Generar los reportes a entidades gubernamentales
Cuentas por cobrar	Recuperación de pago de ventas al crédito Facturación de exportaciones
Cuentas por pagar	Registro de proveedores Pago a proveedores de materias primas, accesorios, servicios, mantenimiento, repuestos, etc.
Nóminas	Manejo de las obligaciones laborales Cálculo de nóminas Pago de salarios

Fuente: Elaboración propia

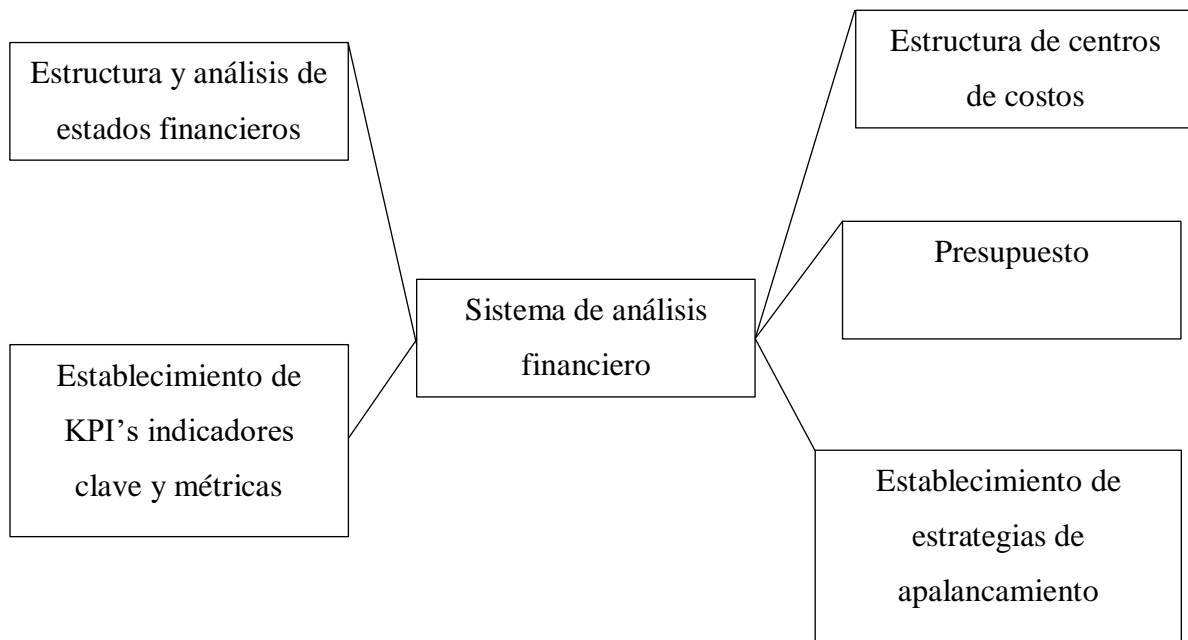
5.1.2. Estructura del sistema

Un sistema de análisis financiero no se suscribe solamente al cálculo y análisis de los ratios o razones financieras. En esta propuesta se consideran acciones enfocadas a consolidar un sistema de trabajo desde la gerencia financiera de la empresa, de tal manera que se logre la consolidación del manejo financiero que permita la ejecución de la estrategia empresarial y, específicamente, de la estrategia financiera.

Por tal razón, los elementos considerados para la propuesta son los siguientes:

Figura 6.

Esquema del sistema propuesto



Fuente: elaboración propia

5.1.2.1. Estructura y análisis de estados financieros

Se propone la elaboración de los estados de resultados utilizando hojas de cálculo con tablas dinámicas, que permita el eficiente manejo de la información y facilita el análisis vertical y horizontal correspondiente. Como parte de la prueba piloto de la propuesta, se ha creado el archivo correspondiente al Estado de Resultados, que se

comenzó a utilizar en la empresa durante el período de la investigación, atendiendo a la propuesta.

Figura 7.

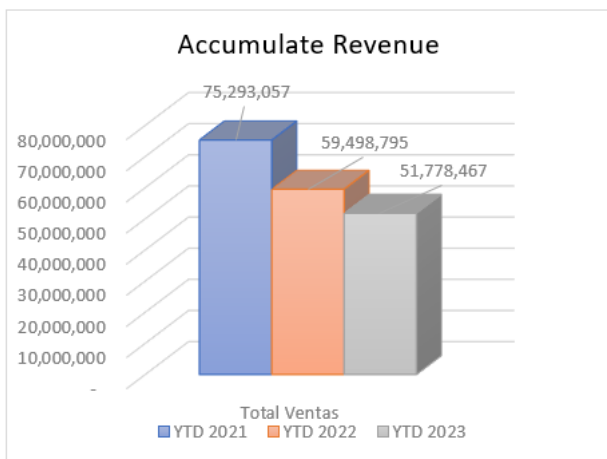
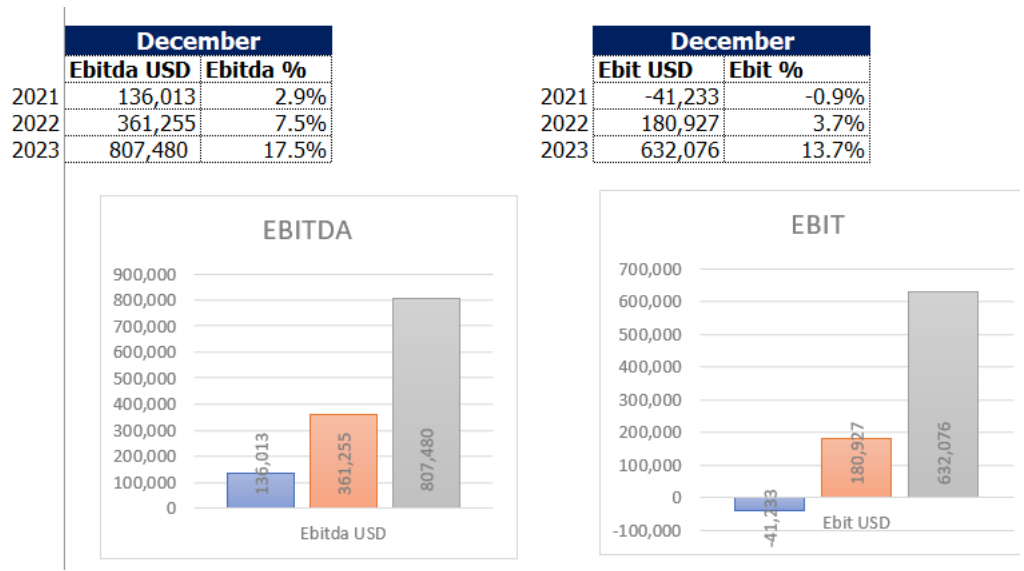
Estado de resultados de la empresa

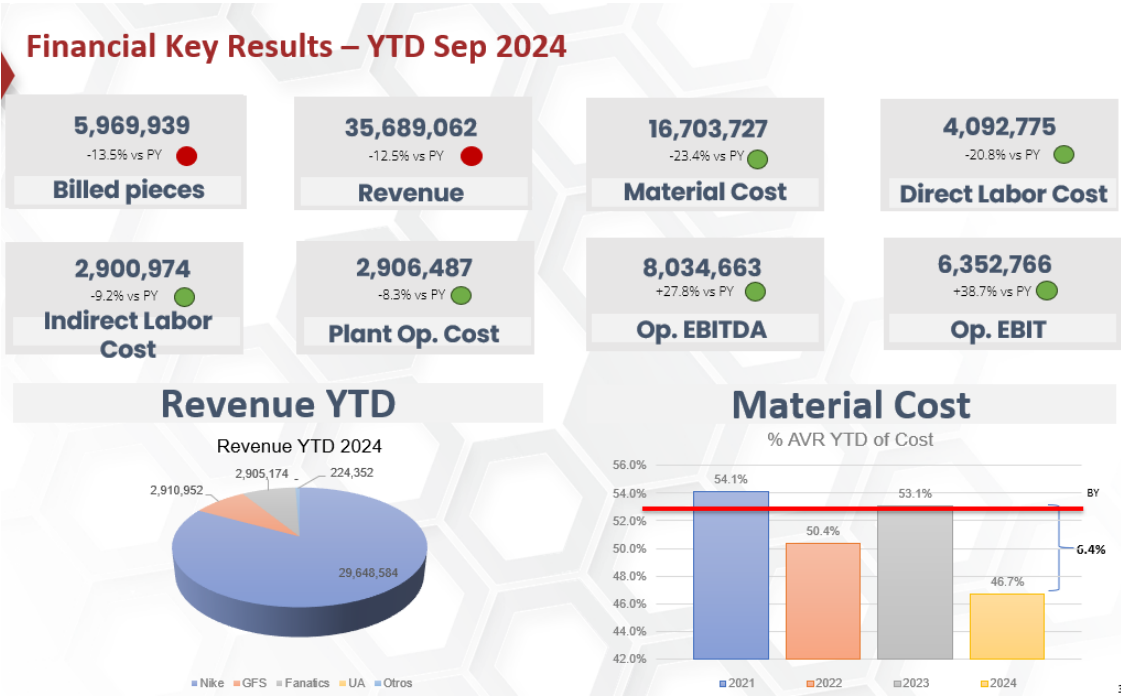
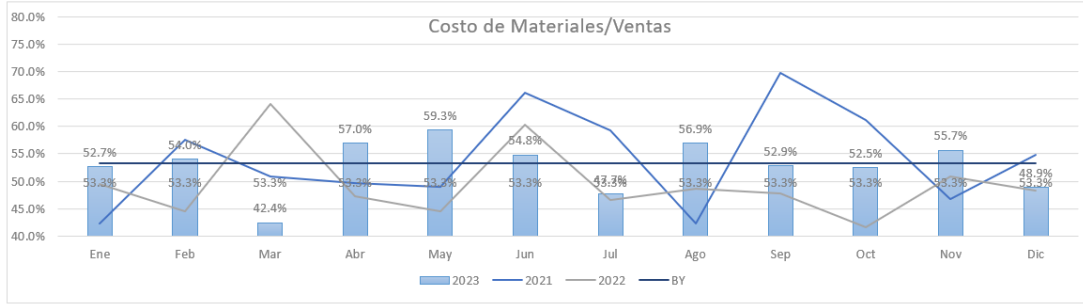
	A	B	AO	AP	BB	BC
1						
2	Income Statement	Account	FY 23	ene 24	FY 24	
3	Billed Pieces		8,765,209.00	536,585	536,585.00	
22	110000 - Revenue Total		51,778,466.74	2,910,846.80	2,910,846.80	
23	Average Selling Price		5.91	5.42	5.42	
24						
41	Total Cost of materials		27,656,650.36	1,379,361.95	1,379,361.95	
42	Total Cost of materials [Margin%]		53.4%	47.4%	47.4%	
43						
59	Total 121200 - Direct Labor		6,526,905.82	484,248.11	484,248.11	
65	Total 121300 - Other Direct Costs		215,668.72	16,879.89	16,879.89	
78	Total 121400 - Freight & Duty		1,084,058.17	62,768.91	62,768.91	
79	121000 - Cost of Sales - Total Direct Costs		35,483,283.07	1,943,258.86	1,943,258.86	
80						
195	Total 121100 - Indirect Costs - Indirect Labor		4,324,685.53	332,859.54	332,859.54	
263	Total 121300 - Indirect Costs - Other Indirect Costs		4,186,778.69	336,672.68	334,928.18	
264	121000 - Cost of Sales - Total Indirect Costs		8,511,464.22	669,532.22	667,787.72	
265	120000 - Cost of Sales Total		43,994,747.29	2,612,791.08	2,611,046.58	

Fuente: Gerencia financiera actual de la empresa

Figura 8.

Alguna información financiera generada del Estado de Resultados





Fuente: Gerencia financiera de la empresa.

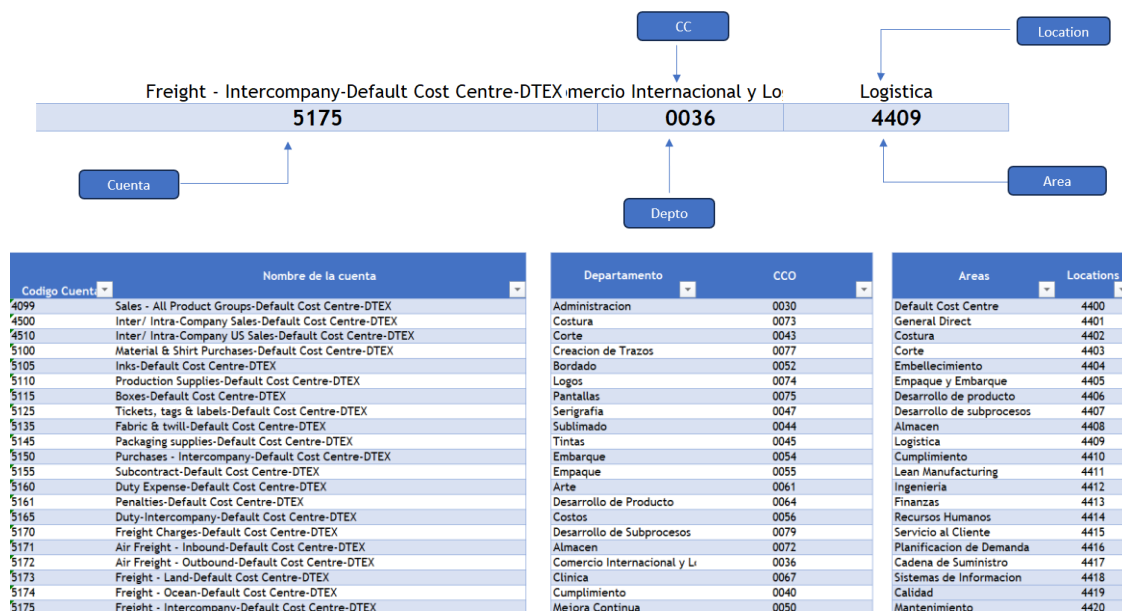
5.1.2.2. Estructura de Centros de Costos

La creación de los centros de costos permitirá la correcta planificación y control de los ingresos y egresos que permita el establecimiento de un punto de comparación sobre la base del presupuesto que se ha elaborado.

La propuesta de estructura de centros de costos por cada área de la empresa debe contener la información pertinente a cada cuenta, su número asignado como centro de costos, el departamento y el área a la que se le asigna y la localización.

Figura 9.

Estructura de centro de costos



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la información de la empresa.

5.1.2.3. Establecimiento de Drivers y KPI's organizacionales

Por la naturaleza de la empresa, se trabaja con factores de éxito competitivo o *drivers* clave para el establecimiento de los respectivos indicadores clave, de tal manera que se abarquen todas las operaciones de la organización. Para la empresa en cuestión, se han considerado los siguientes:

- Seguridad
- Liderazgo
- OTP (*On time performance*) Cumplimiento de entrega al cliente
- Utilización de materiales
- Calidad
- Productividad
- Costo
- Desarrollo

Para cada uno de ellos se han establecido indicadores clave que pueden ser medidos para obtener la información oportuna que conlleve a la eficiencia en la toma de decisiones.

Tabla 5.

Drivers y sus indicadores primarios

Driver	Indicador primario
Seguridad	Número de accidentes
	Número de incidentes
	Ejecución de reunión de seguridad mensual
	Gestión de seguridad (por edificio)
Liderazgo	Tasa de rotación
	Tasa de absentismo
	Porcentaje de desarrollo de programas implementados
	Evaluación 360° gerencias
	Evaluación 360° coordinadores
	Evaluación 360° supervisores- jefes
	Iniciativas de compromiso
	Costo laboral
	Razón Mano de obra indirecta/ mano de obra directa
Entrenamientos de mejora continua	
OTP (<i>On time performance</i>)	Adherencia a los diversos planes
Indicador de cumplimiento de entrega al cliente	Cumplimiento de fecha de exportación
	% de Facturación final/ proyección inicial
Utilización de materiales	Monto en US\$ de recompras de tela
	Monto en US\$ de recompras de <i>trims</i>

	<p>Excesos de compra</p> <p>Inventario de telas no colocadas en planta</p> <p>Inventario de hilos en bodega</p> <p>Piezas de <i>recuts</i></p> <p>Ratio de <i>overruns</i> con respecto a la exportación</p> <p>Inventario de <i>overruns</i></p> <p>Cantidad y costos (US\$) grado C costura</p> <p>Cantidad y costos (US\$) grado B/C serigrafía H</p> <p>Sobreconsumo de tela corte (yardas requeridas versus consumidas)</p>
Calidad	<p>Ratio de rechazos</p> <p>% cumplimiento de procedimientos de producción</p> <p>% de rechazo de tela todos los defectos</p> <p>Monto de nota de crédito abierto</p> <p><i>Aging</i> de rechazos de tela</p> <p>% de discrepancias de artes</p>
Productividad	<p>Eficiencia</p> <p>Utilización</p> <p>Fuera de estándar</p> <p>Efectividad de cambios de estilo</p> <p>% de adherencia a métodos en operaciones restrictivas</p> <p>Iniciativas de productividad</p>
Costo	<p>Eficiencia de <i>markers</i></p> <p>Costo de impresión/ materiales</p> <p>Costo de materiales empaque</p> <p>CMP</p>

Reducción en costo energético
 Reducción de repuestos de máquinas
 Adherencia al presupuesto
 Costos laborales
 Costos logísticos
 Ahorro de costes del sistema de reconocimientos

Cada uno de estos indicadores pueden medirse para lograr tener una visión global del cumplimiento mensual o anual, a través de un sistema que permite la comparación efectiva de ellos.

Figura 10.

Ejemplo de monitoreo de los Drivers estratégicos

Row Labels	Sum of STD	Sum of Cumplimiento Mes Enero	Sum of Cumplimiento Mes Febrero	Sum of Cumplimiento Mes Marzo	Sum of Cumplimiento Mes Abril	Sum of Cumplimiento Mes Mayo	Sum of Cumplimiento Mes Junio	Sum of Cumplimiento Mes Julio	Sum of Cumplimiento Mes Agosto	Sum of Cumplimiento Mes Septiembre
OTP	22	50%	64%	73%	73%	82%	77%	73%	77%	77%
Safety	7	29%	57%	71%	86%	71%	43%	57%	71%	71%
Quality	15	67%	60%	60%	67%	87%	60%	60%	60%	66%
Utilización de Materiales	12	33%	50%	42%	42%	58%	58%	58%	58%	58%
COSTO	15	33%	33%	47%	53%	47%	53%	53%	53%	53%
Productividad	20	70%	55%	75%	65%	75%	50%	50%	50%	50%
Liderazgo	10	20%	30%	30%	50%	50%	40%	50%	50%	50%
Grand Total		48%	51%	59%	62%	69%	54%	52%	54%	57%

Fuente: elaboración propia sobre la base de la información de la empresa

5.1.2.4. Presupuesto

El presupuesto de la empresa se manejará desde una base de datos de hoja de cálculo que permita llevar el seguimiento mensualmente y que genere los reportes pertinentes para la toma de decisiones. Los rubros serán los correspondientes a la empresa.

Figura 11.

Propuesta de elaboración del presupuesto de la organización

Suma de Net amount													
Etiquetas de fila	2023										Total 2023	Total general	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Amortization	66,721	66,721	66,721	66,721	66,721	66,721	66,721	66,721	67,133	67,133	67,133	735,171	1,548,329
Depreciation	112,677	102,196	107,296	107,276	108,153	115,047	108,615	113,807	132,157	118,807	110,860	1,236,893	2,605,382
Direct Labor	730,873	659,347	697,767	482,187	646,289	449,016	504,381	369,663	415,638	430,809	425,101	5,811,071	13,912,665
Direct Labor - Incentive	27,650	26,537	28,027	14,920	20,315	23,092	24,770	24,024	21,319	18,455	18,979	248,088	563,023
Freight/Duty	156,990	41,273	98,713	42,741	94,670	84,137	98,587	58,114	102,707	114,429	79,760	972,122	2,241,812
Indirect Labor	417,663	402,607	448,809	288,939	412,015	288,223	342,990	260,302	333,428	377,056	342,617	3,914,650	8,579,689
Legal Reserve	18,231	16,806	15,130	21,675	21,675	21,675	21,675	31,000	12,510			180,378	387,575
Materials	2,885,245	2,872,639	1,920,981	2,338,074	3,178,294	2,964,388	1,222,486	2,765,486	1,671,117	2,033,236	2,571,173	26,423,119	59,425,552
Other Income (Expense)	(125,479)	5,080	11,704	7,641	(287,898)	(91,264)	6,102	(126,038)	(42,662)	650	1,861	(640,304)	(611,321)
Plant Operating Costs	415,547	341,523	389,924	375,590	403,416	388,372	347,797	327,428	350,312	353,287	351,996	4,045,192	9,065,972
Revenue	(5,477,725)	(5,316,695)	(4,525,787)	(4,101,368)	(5,356,767)	(5,317,494)	(2,564,636)	(4,782,960)	(3,155,468)	(3,871,550)	(4,616,390)	(49,086,838)	(108,588,461)
Sale of Assets	301,105											301,105	301,105
SG&A	10,543	13,285	23,820	302,730	173,824	339,712	93,753	64,527	(578,932)	18,523	14,834	476,619	741,738
Total general	(459,957)	(768,680)	(716,894)	(52,873)	(519,292)	(668,374)	273,244	(827,924)	(670,742)	(339,165)	(632,076)	(5,382,734)	(9,826,940)

Fuente: elaboración propia sobre la base de la información de la empresa.

5.1.2.5. Estrategias de Apalancamiento

Para financiar los diferentes proyectos de expansión y la modernización y/o reemplazo de maquinaria es necesario fondos de terceros ya que son inversiones de Activo de mayor magnitud que el flujo operativo norma; para ello es necesario definirlos junto con el presupuesto anual para planificar las compras. Usualmente los CapEx (Capital Expenditure) son inversiones que deben cumplir diferentes umbrales dependiendo el uso de los fondos, usualmente arriba de los 5k USD que se consideran activos sujetos a depreciación y que tendrán una vida útil mayor a 3 años que sustituirán equipos y/o alargarán la utilización de maquinaria o simplemente son inversiones nuevas que darán lugar a mayores ventas, en consecuencia mejor rentabilidad.

Los fondos externos son provenientes de compañías asociadas con sus casas matrices en diferentes países, usualmente se manejan como prestamos intercompañías para no incurrir en gastos financieros pagados a instituciones bancarias, sino que los intereses calculados y generados son facturados por la casa matriz (Holding) a un porcentaje simbólico para no afectar los resultados, con plazos amplios sujetos a renovación si son necesarios para no afectar los flujos de efectivos.

Figura 12.

Extracto de un listado de CapEx aprobados para 2024

2024 DEX CAPEX

Items Number	Project Name	Requested by	Execution Estimated	Qty	Total Estimated Cost(USD)	Priority level	Comments	Priority	Status
1	Lavadora Laboratorio	Quality	August	1	\$10,545.00	1	Customer requeriment / Lab test	1	not started yet
2	Edificio H y L2	Expansion	July-August	1	\$154,600.00	1	Capacity increase warehouse and embroidery	1	not started yet
4	2 or 1 Heads EMB machine	Product Development	August	1	\$42,500.00	2	At high peak season, there isn't not capacity in production for PD samples	2	not started yet
					\$207,645.00				

Fuente: elaboración propia sobre la base de la información de la empresa.

CONCLUSIONES

El sector textil y confección adquiere gran importancia en la economía de El Salvador, al representar cerca del 40% del total de las exportaciones de bienes salvadoreños. La empresa en donde se realizó la investigación pertenece a este importante rubro y se encuentra ubicada en zona franca, lo que le permite ciertas ventajas competitivas que han provocado un rápido crecimiento; sin embargo, la toma de decisiones no ha sido efectiva debido a que no cuenta con un sistema de análisis financiero adecuado.

El diagnóstico evidencia un deficiente manejo de la información financiera de la empresa, con poco compromiso de los miembros del área financiera, quienes desconocen parte de sus funciones y no logran vincular su trabajo con el desarrollo de la organización. El deficiente uso de los medios tecnológicos para la consolidación de la información es un punto negativo que influye en el bajo control financiero; factor que contribuye al desorden de la información y la deficiente toma de decisiones.

Entre los puntos de mejora identificados se prioriza la estructuración organizativa del área de finanzas, quienes deben asumir sus funciones y contribuir, a través de un mecanismo sistematizado, a proporcionar toda la información financiera pertinente para el buen funcionamiento de la empresa.

El establecimiento de drivers con indicadores clave, factibles de ser medidos y controlados es fundamental en el sistema de análisis financiero, puesto que se vincula el quehacer de toda la organización con el área financiera.

El uso de un sistema basado en hojas de cálculo, en donde se consolide la información de los estados de resultados, ratios, presupuestos, operaciones contables y financieras es un elemento clave para lograr el eficiente manejo de la información financiera, pero se requiere la capacitación al personal y el compromiso de la gerencia para su sostenimiento.

RECOMENDACIONES

La dirección general de la empresa debe comprometerse con el desarrollo de las estrategias de crecimiento, vinculadas al adecuado manejo de la información financiera, para lo cual debe implantar las acciones propuestas dentro del sistema de análisis financiero.

La estructura organizativa del área responsable del manejo de la información financiera es clave para el eficiente uso de las herramientas tecnológicas que permitan la consolidación de toda la información de la empresa y lleve a la eficaz toma de decisiones empresariales, por lo que se propone una gerencia financiera dentro de la organización.

Una empresa en rápido crecimiento requiere de un sistema consolidado de conductores estratégicos o Drivers y sus respectivos indicadores clave, que permitan la medición oportuna de cada uno de ellos y el seguimiento adecuado, con el fin de corregir desviaciones y orientar cada uno de los procesos de la empresa.

El uso de la tecnología es fundamental para garantizar el consolidado de la información, el manejo de la información financiera y el adecuado uso de ella para la toma de decisiones a nivel de alta gerencia hasta el nivel operativo. Por ello se recomienda implantar todas las herramientas que faciliten el acceso y visualización de la información financiera de la empresa en la gerencia financiera.

REFERENCIAS

- Agencia de promoción de Inversión y de Exportaciones de El Salvador. (2023). *Guía sectorial Textil y confección*. Obtenido de Investinelsalvador : <https://investinelsalvador.gob.sv>
- Baena- Toro, D. (2014). *Análisis Financiero: Enfoque y proyecciones*. ECOE ediciones.
- Banco Central de Reserva El Salvador. (2024). *Informe analítico de comercio internacional de mercancías a agosto 2024*. San Salvador: Gerencia de Estudios y Estadísticas Económicas.
- Block, S., & Hirt, G. (2005). *Administración Financiera*. México: McGraw-Hill.
- Camtex. (2023). *Desempeño del sector Textil y confección. Enero a junio 2023*. Obtenido de Cámara de la Industria Textil, confección y zonas francas de El Salvador: <https://www.camtex.com.sv>
- Castillo, F. (2021). Caracterización de la gestión financiera para las empresas del sector de construcción del municipio de San Gil, Santander, Colombia. *Activos*, 109-133. doi:<https://doi.org/10.15332/25005278.7869>
- Córdova, M. (2012). *Gestión Financiera*. Ecoe Ediciones.
- Cruz, J., & Afane, C. (2023). Elaboración de un modelo de toma de decisiones estratégicas para la protección de utilidades ante la inflación en el sector industrial maquilero salvadoreño, del Departamento de La Libertad. Tesis. Santa Ana.
- Flick, U. (2015). *El diseño de Investigación Cualitativa*. Madrid: Morata.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2016). *Principios de Administración financiera* (14a. ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw- Hill.
- Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 606-628. Obtenido de https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1315-99842009000400009
- ORMUSA. (2020). *Zonas Francas en El Salvador*. Obtenido de Observatorio económico y laboral de las mujeres: <https://observatoriolaboral.ormusa.org/zonas-francas-en-el-salvador/>
- Pérez, J. (2010). Análisis financiero para la toma de decisiones en una empresa maquiladora dedicada a la confección de prendas de vestir. Tesis. Guatemala.
- Sánchez, N., & Vargas, E. (2024). Diseño de un modelo financiero para la mejora integral de Hipervet del Municipio de Atiquizaya, Departamento de Ahuachapán. Tesis. Santa Ana.
- Terrazas, R. (2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectivas*(23), 55-72. Obtenido de www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159005
- The Central American Group. (2024). *Descripción general de la industria textil y de la confección. La historia de El Salvador*. Obtenido de <https://www.thecentralamericangroup.com/la-industria-textil-y-de-la-confeccion-en-el-salvador/#bg>
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista a gerente financiero de la empresa



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Entrevista a gerente financiero

Objetivo: Recopilar información sobre la gestión financiera de la empresa, el rol de los trabajadores involucrados en los procesos administrativos financieros y el proceso de toma de decisiones.

INDICACION: Le sugerimos responder detalladamente cada una de las siguientes interrogantes. Toda la información se manejará de manera confidencial.

Estructura del área financiera

1. ¿Existe un departamento, área o unidad definida para el manejo de la información financiera de la empresa?
2. ¿Quién es el encargado de dirigir esa área?
3. ¿Tiene experiencia o formación académica en el área financiera?
4. ¿Conoce de la existencia de manuales organizativos donde se definen los procedimientos para el manejo de la información financiera?

Responsabilidad de los involucrados

5. ¿Cuáles puestos de trabajo están relacionados directamente con el manejo financiero, dentro de la empresa?
6. ¿Existe un manual de funciones que defina las responsabilidades de cada puesto de trabajo?

7. ¿Quién es el encargado de proporcionar la información sobre las operaciones financieras o contables a los directivos?

8. ¿Quién es el encargado de la gestión financiera de la empresa?

Manejo de la información financiera

9. ¿Cuentan con un registro o archivo documentado de las operaciones financieras?

10. ¿Existe algún procedimiento para el control financiero de la empresa?

11. ¿Se elaboran informes financieros para ser presentados a los directivos?

12. ¿La toma de decisiones para el manejo de los fondos se realiza con base en un análisis de indicadores financieros?

13. ¿Cómo se lleva el control de gastos de la empresa?

14. ¿Cómo se lleva la gestión de efectivo y el pago a los proveedores?

15. ¿Existen centros de costos asignados para el control de gastos por área?

Anexo 2. Cuestionario dirigido a los colaboradores financieros



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Cuestionario dirigido a los colaboradores financieros de la empresa

Objetivo: Recopilar información sobre la gestión financiera de la empresa, el rol de los trabajadores involucrados en los procesos administrativos financieros y el proceso de toma de decisiones.

INDICACION: Le sugerimos responder cada una de las siguientes interrogantes. Toda la información se manejará de manera confidencial.

Estructura del área financiera

14. ¿Existe un departamento, área o unidad definida para el manejo de la información financiera de la empresa?

Sí _____ No _____ Desconozco _____

2. Si respondió afirmativamente la pregunta anterior ¿Quién es el encargado de dirigir esa área? _____

3. ¿Conoce de la existencia de manuales organizativos donde se definen los procedimientos para el manejo de la información financiera? Sí _____ No _____ Desconozco _____

Responsabilidad de los involucrados

4. ¿Existe un manual de funciones que defina las responsabilidades de cada puesto de trabajo? Sí _____ No _____ Desconozco _____

5. ¿Conoce quién es el encargado de proporcionar la información sobre las operaciones financieras o contables a los directivos? Sí _____ No _____ Desconozco _____

6. ¿Conoce quién es el encargado de la gestión financiera de la empresa? Sí ____ No ____
Desconozco _____

Manejo de la información financiera

7. ¿Cuentan con un registro o archivo documentado de las operaciones financieras?
Sí ____ No ____ Desconozco _____

8. ¿Existe algún procedimiento para el control financiero de la empresa? Sí ____
No ____ Desconozco _____

9. ¿Se elaboran informes financieros para ser presentados a los directivos? Sí ____
No ____ Desconozco _____

10. ¿La toma de decisiones para el manejo de los fondos se realiza con base en un análisis
de indicadores financieros? Sí ____ No ____ Desconozco _____

11. ¿Sabe cómo se lleva la gestión de efectivo y el pago a los proveedores? Sí ____
No ____ Desconozco _____

12. ¿Existen centros de costos asignados para el control de gastos por área? Sí ____
No ____ Desconozco _____